



“MOTOGO”

PARTE II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Patricia Boada

Profesor Guía: Soledad Etchebarne

Santiago, Abril de 2016

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Oportunidad de negocio.....	6
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
4. Plan de Marketing	9
5. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones	10
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	12
5.3.1 Requerimiento de recursos	13
5.4 Dotación	14
6. Equipo del proyecto	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura Organizacional	15
6.2.1 Cargos y Responsabilidades	16
6.3 Incentivos y compensaciones.....	17
7. Plan Financiero.....	19
7.1 Tabla de supuestos	19
7.2 Estimación de ingresos.....	19
7.3 Plan de inversión inicial y futuro	20
7.4 Proyecciones de Estados de Resultados	21
7.5 Proyecciones de Flujo de Caja	21
7.6 Tasa de descuento	22

7.7	Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio	22
7.8	Valor residual.....	23
7.9	Balance proyectado	24
7.10	Capital de Trabajo	24
7.11	Fuentes de financiamiento	25
7.12	Ratios Financieros.....	25
7.13	Análisis de Sensibilidad.....	26
8.	Riesgos Críticos.....	27
9.	Propuesta a Inversionista	28
9.1	Estrategia de Financiamiento	28
9.2	Oferta para el inversionista.....	28
9.3	VAN y TIR para el Inversionista.....	29
10.	Conclusiones	30
	Referencias Bibliográficas	31
	ANEXOS	33
	Anexo 1: Maqueta de App móvil y Página Web	33
	Anexo 2: Modelo de sobres, cajas y etiquetas de MotoGo	34
	Anexo 3: Contrato de motorizados.....	34
	Anexo 4: Inversión en activos fijos.....	40
	Anexo 5: Inversión en activos intangibles	40
	Anexo 6: Gastos de puesta en marcha.....	41
	Anexo 7: Costos Estimados	41
	Anexo 8: Gastos de Marketing.....	41
	Anexo 9: Gastos de Personal	41
	Anexo 10: Gastos de Alquiler.....	41

Anexo 11: Gastos de Servicios Básicos	42
Anexo 12: Depreciación y Amortización	42
Anexo 13: Estado de Resultados mensual Año 1	42
Anexo 14: Flujo de Caja mensual Año 1	43
Anexo 15: Punto de equilibrio	43
Anexo 16: Efectivo en caja.....	44
Anexo 17: Calculo de capital de trabajo anual	44
Anexo 18: Resultado Análisis de Sensibilidad	44
Anexo 19: Correlación de rangos de los factores	45

Resumen Ejecutivo

Panamá es un país que presenta actualmente un crecimiento sostenido tanto económico como demográfico, por lo que salir a hacer diligencias durante el día se ha vuelto un problema caótico por el tráfico existente en la ciudad, por esto hemos creado MotoGo un servicio de mensajería en moto en el Distrito de Panamá de forma inmediata, segura y económica, con horarios extendidos, a través de una aplicación móvil que facilite la comunicación con el cliente y el rastreo de los envíos.

MotoGo se encuentra comprendido dentro del sector de servicios, específicamente en la industria de mensajería, la cual se encuentra en desarrollo y con un gran potencial de crecimiento debido al incremento del uso del internet y el comercio electrónico. El mercado objetivo está compuesto por dos segmentos: hombres y mujeres de clase media-alta, que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Díaz o Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a internet y que necesiten realizar un envío y micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes con entrega a domicilio, conformando un tamaño de mercado de 12,477,537 dólares.

Las ventajas competitivas de MotoGo están basadas en la diferenciación agregando valor a su propuesta mediante la innovación y diversidad, en donde se destaca el app móvil y la página web, en cuanto a las operaciones el uso de motos como medios de transporte y la planeación de rutas son claves para el éxito del negocio. El equipo de MotoGo está conformado por Carla Bermúdez, Abogado y Patricia Boada, Licenciada en Comercio Internacional y Logística, las cuales cuentan con habilidades claves y experiencias personales que ayudarán al desarrollo del proyecto.

A través del análisis financiero se demostró que el proyecto es factible y que requiere una inversión inicial de 115,448.52 dólares, la cual será financiada por el aporte de los accionistas. Utilizando una tasa de descuento de 18.54% el VAN resulta 325,414.50 dólares y se determinó mediante el análisis de sensibilidad que existe un 98.18% de probabilidad de que el VAN sea positivo. La TIR de 64% garantiza la capacidad adquisitiva de su capital si los inversionistas deciden forzar la tasa de descuento, convirtiéndolo en un proyecto atractivo y que espera una buena rentabilidad.

1. Oportunidad de negocio

Hoy en día con el tráfico tan pesado de la Ciudad de Panamá cada vez es más difícil completar las actividades diarias, tanto las personas como las empresas buscan facilidad y comodidad para resolver sus necesidades, hacer diligencias, realizar compras o hacer llegar sus productos de manera rápida y segura, es por esto que identificamos una oportunidad que es sustentada con datos claves como el crecimiento económico del país: 5.9% para el 2015 y 6.2% para el 2016, el aumento del parque vehicular: 198 autos por cada 100.000 habitantes, el incremento del uso del internet: 45 de cada 100 usuarios y el crecimiento del comercio electrónico: 13% anual hasta 2018. También se realizó como investigación de mercado encuestas y entrevistas en la que se determinó la opinión de las personas y empresas en cuanto al tráfico, transporte público y la necesidad de contar con un servicio de mensajería.

EL uso de los avances tecnológicos para agregar valor a las propuestas de negocio se ha vuelto una tendencia mundial, existen negocios de mensajería funcionando con éxito en otros países, iVoy en Mexico, Motoboy en Chile y UberRush en Estados Unidos.

El mercado objetivo está dividido en dos segmentos, el primero está comprendido por hombres y mujeres de clase media-alta que trabajen, residan o circulen en los corregimientos San Francisco, Bella Vista, Betania, Juan Díaz o Parque Lefevre, entre 18 y 60 años, con acceso a internet y que necesiten realizar un envío; el segundo segmento son las micros y pequeñas empresas que desempeñen actividades de comercio electrónico y restaurantes que ofrezcan delivery.

El equipo de gestión de MotoGo está conformado por dos emprendedoras, estudiantes de un MBA, que poseen redes y habilidades claves que permitirán la ejecución del plan de negocios. Patricia Boada es Licenciada en Comercio Internacional y Logística y posee experiencia laboral en una empresa de transporte, Carla Bermúdez es Abogado y tiene un emprendimiento personal con éxito en Panamá.

Este Capítulo 1 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios “MotoGo”, donde se detallan los datos que sustentan la oportunidad y los resultados de las investigaciones de mercado realizadas.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

El sector de mensajería en el que operará MotoGo está comprendido dentro del sector terciario o de servicios, específicamente en la industria de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones el cual para el 2015 represento el 19.2% del PIB hecho que resalta la importancia de este sector en el desarrollo del país. El crecimiento poblacional significativo y la creación de 24,319 nuevas micros y pequeñas empresas en Panamá da paso a que esta actividad tenga una mayor capacidad para crecer y desarrollarse.

El tamaño de mercado arroja un total de 12,477,537 dólares, tomando en cuenta los dos segmentos mencionados anteriormente. Este se divide en 5,135,428 dólares para el segmento de personas naturales que representa el 40% de los ingresos aproximadamente y 7,342,109 dólares para el segmento de empresas que es el 60% restante de los ingresos. Se espera una tendencia de crecimiento para ambos segmentos dada la captación de clientes por el servicio diferenciado que actualmente no ofrece ningún competidor en el mercado.

Se identificaron 3 competidores directos: Sr. Juan, Multientrega y Mensajería 507, a cada uno se le realizó una observación directa de donde se dedujo que poseen debilidades que pueden ser aprovechadas por MotoGo, a través de la encuesta también se determinó que estos no se encuentran en el top of mind de los consumidores ya que no fueron identificados. En este sector también tienen presencia grandes franquicias como: DHL, Fedex, TNT y UPS pero apuntan a un servicio más nacional e internacional que local y no hacen envíos dentro del mismo distrito ni tampoco inmediatos. También existen mensajeros independientes y micro empresas pero se dedican a actividades distintas que no cuentan con tarifas establecidas y tienen presencia solo en redes sociales.

Este Capítulo 2 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios “MotoGo”, donde se detallan estos puntos y se desarrollan aspectos como los actores claves de la industria, Análisis PESTLE y Porter para determinar el atractivo de la industria, herramientas como Matriz de Perfil Competitivo y Mapa de Posicionamiento para evaluar la competencia, la caracterización de los clientes y la explicación de los macro y micro segmentos.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

MotoGo es un servicio exclusivo de mensajería en moto para realizar envíos en el Distrito de Panamá, con atención inmediata y confiable, horarios extendidos y a través de una aplicación móvil que facilita la comunicación con el cliente, seguridad del paquete y rastreo de los envíos.

La ventaja competitiva más destacada de MotoGo es la plataforma tecnológica la cual incluye el app móvil, la página web, rastreo de paquetes, varios métodos de pago y facturación (Ver anexo 1). También se encuentran los empaques e identificación de la empresa generan confianza y seguridad para el consumidor (Ver anexo 2), permite tener un sistema ordenado y garantiza el buen estado del envío, la base de datos que permitirá tener una buena relación con el cliente y mantenerlo informado, entre otras.

La estrategia de entrada está basada en la diferenciación, utilizando elementos innovadores para cumplir con el servicio ofrecido y con un precio que permitirá penetrar el mercado. La estrategia de salida consistirá en la venta de la empresa incluyendo clientes y activos, en donde la plataforma tecnológica asegura una ganancia.

Este negocio presenta varias oportunidades de crecimiento como la expansión del área geográfica a partir del tercer año distancias más largas y a otros corregimientos dentro de la Ciudad de Panamá, el alquiler de motorizados por tiempo definido y la expansión de la flota mediante la adquisición de medios de transporte más grandes como vans y camiones que permitan el traslado de paquetes y encomiendas de mayor volumen. Como escalamiento tenemos la posibilidad de franquiciar con el paso de los años y el reconocimiento de la marca y el traslado de personas en moto que permita a los clientes movilizarse de un lugar a otro sin perder tiempo en el tráfico de la ciudad.

Este Capítulo 3 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios “MotoGo”, donde se da mayor detalle y se describe el modelo de negocios CANVAS, un análisis como el FODA, el aporte de la empresa en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial y aspectos como la misión, visión, objetivos, metas y capacidades del negocio.

4. Plan de Marketing

Los objetivos de Marketing que se han definido para MotoGo son: lograr 3% de participación de mercado el primer año, lograr el reconocimiento de la marca en Ciudad de Panamá para el segundo año, expandirse geográficamente en el tercer año. La meta es pertenecer al Top of Mind de los consumidores objetivos.

Se fijará un precio inicial a la par de la competencia, seis dólares (\$6.00), con la finalidad de tener una mayor penetración de mercado, a medida que el proyecto vaya avanzando y la marca sea reconocida se irá aumentando el precio dadas las proyecciones de crecimiento del país y los resultados de la encuesta.

MotoGo tendrá una estrategia de comunicación basada en la mezcla de herramientas y medios para poder llegar al mercado objetivo, haciendo mayor énfasis a la comunicación electrónica y marketing online, contará con: **Presencia en redes sociales:** publicaciones gratuitas y pagas en Facebook, Instagram y Twitter. **Publicación en Revista:** Se realizarán dos publicaciones en la Revista Magazine del Este que circula en el área central de Panamá, una al inicio y otra a los 6 meses. **Promotores y motorizados:** se contarán con promotores que entregarán folletos en zonas determinadas, las cajas de motos identificadas con la imagen de la empresa permitirán el reconocimiento de la marca. **Pantallas LED:** se contratarán 4 pantallas LED ubicadas en zonas de alto tránsito dentro del Distrito de Panamá, se realizarán 3 lanzamientos en el primer año. **Newsletters:** Distribución de newsletters con información y descuentos utilizando base de datos de MotoGo y correos electrónicos de empleados de empresas dentro del área de alcance de MotoGo. **Página Web y App móvil:** a través de las cuales los clientes pueden acceder a la información del negocio, servicios que se brindan, redes y números de contacto. **Google Adwords:** Publicidad que se hace a través del portal de Google y que permite controlar el alcance de la misma de acuerdo al historial de búsqueda, ubicación geográfica y páginas de preferencia de cada usuario.

Este Capítulo 4 se aborda con mayor profundidad en la Parte I del Plan de negocios "MotoGo", donde se detalla los aspectos estratégicos en cuanto a segmentación, producto y ventas, la estimación de la demanda y presupuesto y cronograma de marketing.

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

La estrategia de operaciones de MotoGo estará basada principalmente en la logística empleada para la búsqueda y entrega de paquetes que permita cumplir eficientemente con la rapidez ofrecida. En primera medida, el uso de motos como medio de transporte y la planeación de rutas de acuerdo al horario y distancia es fundamental para realizar el servicio ya que permitirá al empleado poder desplazarse sin perder tiempo en el tráfico de la ciudad, el sistema de rastreo incluido en la plataforma permitirá ubicar el motorizado disponible más cercano para atender el servicio; para asegurar el cumplimiento del tiempo de entrega de 60 minutos, se ofrecerá un descuento del 50% al cliente en caso de sobrepasar este, con esto se busca mantener la eficiencia en el servicio ya que el motorizado también tendrá que asumir este descuento en su ingreso si no cumple con el tiempo establecido. Por otro lado la tecnología empleada ayudará a que el servicio sea más eficaz a través de la plataforma digital (app y página web) permitirá la ubicación de motorizados y el tracking de paquetes, siendo este monitoreo clave para cumplir con la calidad ofrecida. Se considera que uno de los procesos críticos para el éxito del negocio es el funcionamiento del app móvil y página web, ya que los mismos son indispensables para que se pueda brindar un servicio eficaz pues el cliente hará uso de éstos durante todo el proceso de entrega de su paquete, de fallar ambas plataformas se debería acudir al método de llamada telefónica y sería imposible el rastreo en tiempo real de los paquetes, que es uno de los diferenciadores de servicio de MotoGo. También se contará con un sistema de control mediante medidas disciplinarias en caso del incumplimiento de las normas de la empresa o conductas que puedan afectar la calidad del servicio.

5.2 Flujo de Operaciones

El proceso operacional cuenta con dos actividades paralelas y de backup realizadas de manera preventiva, **Mantenimiento y revisión de sistema:** El coordinador de IT es el encargado de realizar diariamente una revisión y mantenimiento preventivo del sistema antes de empezar la jornada laboral. Se contará con el apoyo de los creadores de la plataforma en caso de este llegar a faltar algún día. **Preparación de motos:** Cada

motorizado debe revisar y calentar su moto antes de la jornada de trabajo. Todos los equipos cuentan con un mantenimiento mensual por parte del concesionario.

El flujo de operaciones está compuesto por las siguientes acciones:

Solicitud de servicio: Cliente ingresa al App Móvil o página Web que localiza su ubicación y muestra motorizados disponibles en la zona, introduce sus datos: Nombre y Apellido de ambas partes, dirección del destinatario, números de teléfono y tipo de paquete que envía (caja, bolsa, sobre) e indica si desea pagar a través de TDC en el App o el paquete será pagado en origen o destino.

Brindar información: El cliente contará con una línea telefónica y la posibilidad de un chat en vivo por la página web o app móvil para que las operadoras lo puedan asistir en caso de requerir algún tipo de ayuda o presentar algún problema.

Recepción de Solicitud: Ingreso del servicio al sistema el cual localizará al motorizado más cercano a la zona de recolección del paquete. Motorizado recibe en su teléfono toda la información necesaria y procede a la búsqueda del paquete.

Búsqueda de envío en punto de origen: Motorizado acude al punto de origen a recoger el paquete, procede al re empaque del mismo (sobre o caja MotoGo), y actualiza el estado del servicio en el sistema.

Cobro del servicio en origen: 1) Cliente ya pagó en el App Móvil. 2) Cliente paga al motorizado.

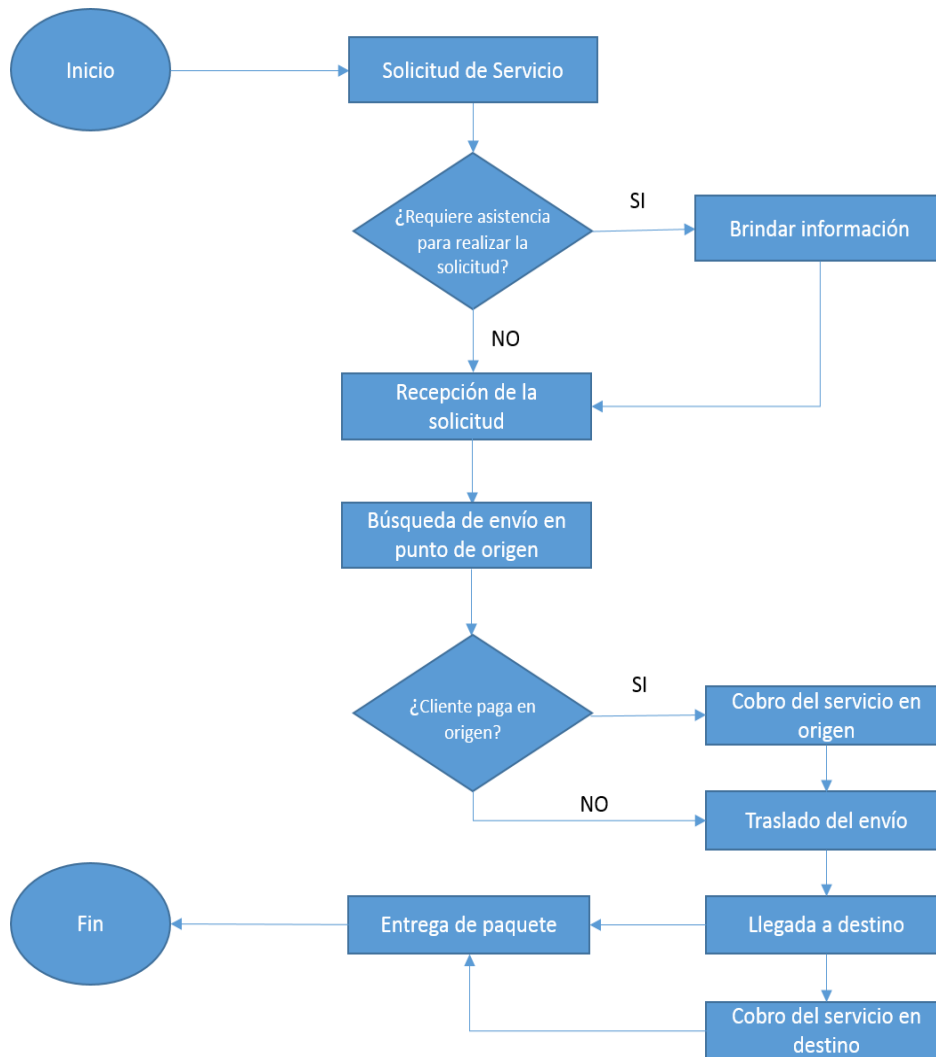
Traslado del envío: Motorizado lleva el paquete a la dirección de destino.

Llegada a destino: Motorizado llega a la dirección de destino.

Cobro del servicio en destino: Cancela el destinatario el servicio.

Entrega de Paquete: Motorizado entrega el paquete en la dirección de destino una vez verificado los datos del destinatario, procede a actualizar estado del servicio e inmediatamente le llegará una notificación al remitente del paquete informándole la hora en que el paquete fue recibido y su factura por el servicio.

Figura 1. Flujo de Operaciones



Fuente: elaboración propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de MotoGo va dirigido a un escenario conservador en el que la inversión es baja para lograr cubrir un porcentaje de la demanda, basándose en el crecimiento progresivo para el desarrollo del negocio. El plan estipula ofrecer servicios de mensajería inmediatos, para esto, se contará con una flota pequeña de motorizados que serán llamados “asociados” y estarán bajo la figura de un contrato de cuentas por participación (Ver anexo 3), en el que tendrán un beneficio del 40% de los servicios que realicen, la idea es que cada vez más asociados se sumen a la plataforma de MotoGo para poder expandir el servicio y ofrecer más rutas disponibles.

A corto plazo, la estrategia de desarrollo que se utilizará será la expansión geográfica a otras zonas teniendo un aumento en el número de asociados que permitan cubrir una mayor demanda y rutas ofrecidas para los consumidores en el año 3. Para el mediano plazo el plan es contar con diferentes medios de transporte que permitan transportar cargas de mayor volumen a distancias más largas, nuevamente realizando una evaluación previa sobre la viabilidad de este particular. Se sabe que es poco probable tener alianzas estratégicas con proveedores como concesionarios y talleres al inicio, por lo que se planea tenerlas a mediano o largo plazo con el fin de poder tener una reducción de costos que se traduzca en una mejora de servicio y reducción de precios para los clientes.

5.3.1 Requerimiento de recursos

El requerimiento de recursos inicial se ha estimado en 115,448.52 dólares que será financiado mediante el aporte de los inversionistas.

- Local en el que funcionará el garaje de MotoGo y que se acondicionará en área de oficina: Vía Israel, Calle 76 Oeste.
- Servicios Legales: Serán requeridos para la constitución de la empresa, elaboración de contratos de trabajo y asistencia legal. Abogado que prestará servicios legales: Licenciado Rocco Naranjo del escritorio jurídico Mauad & Mauad.
- Contadores que prestarán servicios mensuales a la empresa: Trejo y asociados.
- Gerente Administrador: Entrevistas por definir.
- Coordinador de IT: Entrevistas por definir.
- Operadoras: Entrevistas por definir.
- Imagen corporativa, logo y diseño de papelería
- Página Web y Aplicación Móvil con sistema de rastreo incluido: Site por crear y registrar.
- Marketing y Redes Sociales: Perfiles creados en Twitter, Facebook e Instagram. Pantallas Led y publicación en revista y directorio ya cotizadas.
- Motos: Aun no compradas pero ya cotizadas con el concesionario Suzuki e incluye un casco.

Todos los recursos son necesarios previo al lanzamiento al público en pro de poder resaltar la propuesta de valor.

5.4 Dotación

Tomando en consideración que el horario de atención al cliente es de 7:00 am a 11:00 pm se requerirán dos turnos para el cumplimiento de las operaciones diarias, cada turno estará compuesto por un operador y un mínimo de 7 motorizados por turno, pudiendo cada motorizado ampliar la duración del turno si así lo desea, el primer turno estará comprendido entre las 7:00 am a 3:00 pm y el segundo turno desde las 3:00 pm a 11:00 pm. Conforme a lo establecido en la ley, los salarios del turno nocturno tienen un recargo adicional del 50%. Las figuras de Gerente Administrador y Coordinador de IT cumplirá un horario fijo regular de 8:00 am a 5:00 pm, para el caso del contador se manejará un pago fijo mensual de \$500.00 y en el caso de los abogados se realizarán los pagos cada vez que se requieran sus servicios, de la misma manera funciona para el taller.

6. Equipo del proyecto

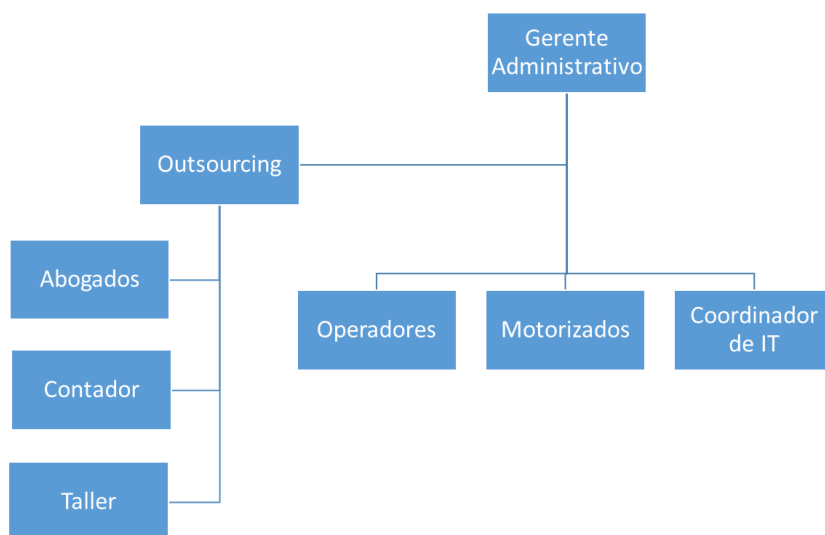
6.1 Equipo gestor

El equipo está conformado por dos emprendedoras, estudiantes de un MBA, que poseen redes y habilidades claves que permitirán la ejecución del plan de negocios, Patricia Boada es Licenciada en Comercio Internacional y Logística, cuenta con 4 años de experiencia laboral en el área administrativa, tiene conocimientos sobre la logística del manejo de una compañía de taxis, contactos con proveedores en el área de mantenimiento de vehículos, repuestos y otros insumos así como el funcionamiento diario y trato de empleados en esta área gracias a un negocio familiar que sigue en funcionamiento. Carla Bermúdez es Abogado, posee 4 años de experiencia en el área legal bancaria, cuenta con un emprendimiento de un negocio personal que se ha desarrollado exitosamente y sigue escalando posiciones en el mercado panameño, dándole las herramientas y conocimientos necesarios para manejar un negocio propio en la Ciudad de Panamá.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que utilizara MotoGo es de tipo lineal, ya que es considerada una empresa pequeña con poco personal al inicio y un único servicio ofrecido.

Figura 2. Estructura Organizacional



Fuente: elaboración propia

6.2.1 Cargos y Responsabilidades

- **Gerente Administrador:** desempeñará las funciones mencionadas a continuación.
 - **Administración:** Velará por el buen manejo y control de las operaciones, tiempos de respuesta y atención del personal. Llevará el control del local, pago de servicios, pago de nómina, control de ventas y gastos del negocio.
 - **Recursos Humanos:** Se encargará de hacer la selección de personal (operadoras y motorizados) y fijará las respectivas remuneraciones de acuerdo al presupuesto otorgado, realizará los entrenamientos pertinentes al personal y se encargará de controlar los mismos.
 - **Proveedores:** Se encargará de buscar proveedores, solicitar cotizaciones y contratar los servicios, mantendrá la buena relación con los mismos para asegurarse de que se reciba una pronta atención y velará por el control de precios de los servicios proporcionados.
 - **Marketing:** Estructurará las promociones, manejo de redes sociales y newsletter.
- **Coordinador de IT:** Se encarga de la revisión y mantenimiento de la plataforma tecnológica tanto para la página web y app móvil, es el responsable del buen funcionamiento y de solucionar o atender los problemas que se presenten con la herramienta.
- **Operadoras:** Responsables del proceso de atención al cliente, se encargan de atender las llamadas y brindar la información necesaria, alimentar el sistema en casos de contingencia y llevar el control de los motorizados que se encuentran en la calle, mantendrán el orden y limpieza de la oficina.
- **Motorizados:** Se encargan de recoger y trasladar los paquetes a los distintos puntos y deberán realizar las actualizaciones pertinentes a través de su teléfono celular del paquete que recoge y entrega, estos no son considerados pasivos laborales para la empresa ya que se rigen bajo un contrato de cuentas por participación.
- **Abogado (Externo):** Se encargará de todo lo pertinente a la constitución de la empresa, permisología y cualquier documentación legal de la empresa,

asimismo se encargará de atender cualquier eventualidad que pueda surgir con la empresa o los empleados. Solo se harán pagos cuando sean requeridos sus servicios.

- **Contador (Externo):** Se encarga de llevar los libros contables de la empresa, pago de impuestos, no son considerados empleados recibirá una cuota fija mensual.
- **Taller (Externo):** Se contará con un taller mecánico que asista en caso de realizar alguna reparación a los equipos. Solo se realizaran pagos cuando sus servicios sean requeridos.

6.3 Incentivos y compensaciones

En base a la oferta presentada por MotoGo, la rapidez y la buena atención son piezas claves a la hora de entregar el servicio al cliente, es por ello que es primordial el mantener un ambiente de trabajo cordial y que los trabajadores se sientan comprometidos y en armonía con la empresa.

Los incentivos vendrán dados en función de la productividad de los trabajadores y el cumplimiento de los indicadores y metas que cada uno maneja:

- **Motorizados:** Se evaluará trimestralmente la cantidad de entregas realizadas diarias y por hora y se otorgará una bonificación especial a aquellos que superen la meta establecida por la gerencia que variará de acuerdo a los resultados obtenidos en el período inmediatamente anterior, la bonificación puede venir dada como un monto en efectivo adicional o el aumento del porcentaje de ganancia sobre cada servicio brindado, la idea es mantener a los motorizados comprometidos con la empresa para evitar la fuga de personal y aprovechar al máximo las capacidades de cada uno.
- **Gerente Administrador, Coordinador de TI y Operadoras:** Se les otorgará una bonificación al fin del año fiscal en función del rendimiento obtenido de cada uno y la rentabilidad de la empresa, por lo que se les incentiva a tener sentido de pertenencia sobre la misma y buscar los mejores resultados. El gerente administrativo será evaluado en función del cumplimiento de los objetivos y metas anuales de la empresa, los indicadores de satisfacción al cliente y el

aumento de ventas mensual, por su parte el coordinador de TI será evaluado en base al funcionamiento de la plataforma, la misma debe mantenerse activa y en buen desempeño más del 90% del tiempo, mientras que las operadoras serán evaluadas en base a los tiempos ocupados en la llamada para la toma de datos del cliente y el envío del motorizado, este tiempo no debe exceder de 3-4 minutos por llamada, así como también se evaluará la atención brindada (trato amable y cordial), esto será medido mediante llamadas aleatorias realizadas por el equipo gerencial solicitado los servicios a través del Centro de Llamadas.

Las compensaciones para los trabajadores fueron establecidas de acuerdo a un análisis de las ofertas actuales en el mercado en ponderación con las funciones que debe desempeñar cada trabajador:

- **Gerente Administrativo:** Tendrá una compensación de \$1500 mensual, es un salario elevado en comparación a la oferta que existe en el mercado en base las ocupaciones del puesto, adicional a la bonificación con la que se le otorgará a final de año por el desempeño y cumplimiento de sus objetivos.
- **Coordinador TI:** Tendrá una compensación de \$1500 mensual, que es un salario elevado en función de lo que percibe un empleado del departamento de tecnología en cualquier empresa, sumado a que obtendrá una bonificación a final de año por el buen funcionamiento de la plataforma tecnológica.
- **Motorizados:** Se manejarán mediante contrato de cuentas por participación (Ver anexo 3) a través del cual obtendrán el 40% de cada servicio completado, de esta manera mientras más servicios preste mayor será su compensación final y pueden disponer de su tiempo administrándolo como mejor les convenga. Del lado de la empresa resulta también beneficio pues no representan pasivos laborales.
- **Operadoras:** Se manejarán sueldos de 550\$ para el turno de la mañana y 800\$ para el turno de la noche, ambas compensaciones se encuentran dentro del rango estándar de salarios para la ocupación sumando adicionalmente el incentivo que tendrán de acuerdo a su rendimiento.

7. Plan Financiero

7.1 Tabla de supuestos

Tabla 1. Tabla de supuestos

Variable	Valor	Referencia	Supuesto
Precio	Ver Sección 4.4	Ingresos	Se definió un precio de introducción para el primer año y para los siguientes años se aumentara de acuerdo al crecimiento de la economía del país y según los resultados de la encuesta realizada.
Periodo de evaluación del plan	5 años	Ingresos	Periodo de evaluación estándar.
Gastos de personal	4.30%	Gastos	Se toma en cuenta la inflación del país de 4.3% para el aumento de salarial del personal contratado.
Ganancia de motorizados	40%	Ingresos	Se determino que los motorizados ganaran el 40% de los ingresos de acuerdo a un contrato de cuentas por participación establecido por la empresa.
Gastos de marketing	Ver Sección 4.9	Gastos	Se considera la participación de mercado estimada para determinar el presupuesto de marketing.
Gastos de alquiler	18,000	Gastos	Se mantiene el mismo valor de alquiler para todos los años ya que en Panama es comun firmar un contrato de arrendamiento, estableciendo precio y tiempo del alquiler.
Depreciación	10 años / 5 años	Gastos	Se considera para los activos un periodo de depreciación de 10 años, con excepción de los equipos tecnológicos que se considera un periodo de 5 años por el método de línea recta .
Amortización	10 años / 5 años	Gastos	Los activos intangibles se pueden amortizar hasta 10 años en Panamá.
Tasa de Impuesto	25%	Estado de Resultados	Tasa establecida en Panamá para las personas jurídicas.
Cuentas por cobrar	0	Balance General	El cliente paga de contado, por ende cada fin de periodo se cierra sin cuenta por cobrar.
Cuentas por pagar	0	Balance General	Los pagos a los proveedores son cancelados en el año fiscal.

Fuente: elaboración propia

7.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos fue calculada con base a la demanda del año 1 realizada en la sección 4.8, el precio establecido en la sección 4.4 y la frecuencia de compra establecida por los clientes en las investigaciones de mercado realizadas¹, a su vez se sabe que Panamá es uno de los países con la economía más creciente de América Latina, por lo que se tomaron como referencia las proyecciones del Banco Mundial, en donde se estima que para los años siguientes tenga un crecimiento sostenido promedio de 6.8%. Por ende se estima un crecimiento en las ventas totales de 5% para el año 2, 8% para el año 3, 12% para el año 4 y 17% para el año 5.

¹ Ver detalle de la encuesta y la entrevista realizada en Anexo 3 y 4, se mantuvo un escenario conservador para determinar la frecuencia de los clientes.

Tabla 2. Estimación de ingresos

Variables	Crecimiento				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cientes esperados	29,689.80	31,174.29	33,668.23	37,708.42	44,118.85
Precio	6.00	6.30	6.80	7.62	8.92
Frecuencia	1	2	3	3	3
Total ingresos	178,138.81	392,796.07	687,236.00	862,068.84	1,180,086.04

Fuente: elaboración propia

7.3 Plan de inversión inicial y futuro

La inversión inicial que requiere el proyecto no es tan elevada ya que se decidió no invertir en la compra de un local para el centro de operaciones ni garaje de las motos sino que se tomó la opción de alquilar, dentro de esta inversión se encuentran los activos fijos que según la ley de contabilidad Panameña indica que el valor mínimo de un bien material para ser considerado un activo fijo es de cien dólares y se debe efectuar la depreciación por el método de línea recta. Se realizará una inversión en activos fijos al inicio en donde se incluirá maquinaria y equipo, equipos de oficina y tecnológicos y mobiliario y otra durante la operación (Año 3) para incrementar la capacidad productiva del negocio ante aumentos proyectados en la demanda en donde se compraran más motos, estos se detallan en el Anexo 4.

También se tiene la inversión en activos intangibles, el cual es uno de los principales para nuestro negocio porque corresponde a la plataforma tecnológica que incluye el app móvil, página web y sistema de rastreo por el cual se manejara la operación, este asciende a la suma de 60,000 dólares (Ver anexo 5).

Además tenemos los gastos de puesta en marcha en donde encontramos la adecuación del local, uniformes, alquiler previo a comenzar la operación, diseño de imagen y marca y los gastos de constitución, ver más detalle en anexo 6.

Esta inversión inicial es de un total de 82,350 dólares más el capital de trabajo que se presentara posteriormente constituye el monto total necesario para iniciar el negocio.

7.4 Proyecciones de Estados de Resultados

Tabla 3. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Estimados	178,138.81	392,796.07	687,236.00	862,068.84	1,180,086.04
Costos Estimados	(45,000.00)	(45,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)
Utilidad Bruta	133,138.81	347,796.07	597,236.00	772,068.84	1,090,086.04
Gastos de Marketing	(8,445.68)	(8,699.05)	(9,134.00)	(9,773.38)	(10,946.19)
Gastos de Personal	(134,130.52)	(222,439.05)	(342,765.81)	(415,359.42)	(545,341.17)
Gastos de Alquiler	(18,000.00)	(18,000.00)	(18,000.00)	(18,000.00)	(18,000.00)
Gastos de Servicios Basicos	(5,100.00)	(5,100.00)	(5,100.00)	(5,100.00)	(5,100.00)
Utilidad Operacional	(32,537.40)	93,557.97	222,236.19	323,836.04	510,698.68
Depreciacion	(1,815.00)	(1,815.00)	(1,815.00)	(2,912.00)	(2,912.00)
Amortizacion	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
Utilidad antes de impuesto	(40,352.40)	85,742.97	214,421.19	314,924.04	501,786.68
Impuestos (25%)	-	(21,435.74)	(53,605.30)	(78,731.01)	(125,446.67)
Utilidad Neta	(40,352.40)	64,307.22	160,815.89	236,193.03	376,340.01

Fuente: elaboración propia²

7.5 Proyecciones de Flujo de Caja

Tabla 4. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Estimados		178,138.81	392,796.07	687,236.00	862,068.84	1,180,086.04
Costos Estimados		(45,000.00)	(45,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)
Margen de Contribucion		133,138.81	347,796.07	597,236.00	772,068.84	1,090,086.04
Gastos Administrativos		(165,676.20)	(254,238.10)	(374,999.82)	(448,232.80)	(579,387.36)
EBITDA		(32,537.40)	93,557.97	222,236.19	323,836.04	510,698.68
Depreciacion		(1,815.00)	(1,815.00)	(1,815.00)	(2,912.00)	(2,912.00)
Amortizacion		(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
EBIT		(40,352.40)	85,742.97	214,421.19	314,924.04	501,786.68
Impuestos (25%)		-	(21,435.74)	(53,605.30)	(78,731.01)	(125,446.67)
Resultado despues de impuestos		(40,352.40)	64,307.22	160,815.89	236,193.03	376,340.01
Depreciacion		1,815.00	1,815.00	1,815.00	2,912.00	2,912.00
Amortizacion		6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
NOPAT		(32,537.40)	72,122.22	168,630.89	245,105.03	385,252.01
CAPEX	(75,850.00)			(10,970.00)		
Gastos de puesta en marcha	(6,500.00)					
Flujo Bruto	(82,350.00)	(32,537.40)	72,122.22	157,660.89	245,105.03	385,252.01
Capital de trabajo	(33,098.52)					33,098.52
Valor de desecho						45,551.00
Flujo Neto	(115,448.52)	(32,537.40)	72,122.22	157,660.89	245,105.03	463,901.53

Fuente: elaboración propia

² Ver detalle de: Costos Estimados (Anexo 7), Gastos de Marketing (Anexo 8), Gastos de Personal (Anexo 9), Gastos de Alquiler (Anexo 10), Gastos de Servicios Básicos (Anexo 11), Depreciación y Amortización (Anexo 12). Ver Estado de Resultado y Flujo de Caja Mensual del Año 1 en Anexo 13 y 14.

7.6 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de costo de capital se utilizó el modelo CAPM con los datos explicados en la parte inferior, además se sumó una prima por riesgo adicional estimada en un 4% por no cotizar en bolsa y por ser un emprendimiento innovador.

r_f : la tasa libre de riesgo se determinó de acuerdo a un bono con vigencia de 5 años de los bonos del tesoro americano (Yahoo Finance, 2015) y se le suma la prima por riesgo país de Panamá (Damodaran, 2015) r_f : 1.19% + 2.84% = 4.03%

$[E(R_m) - r_f]$: la prima de riesgo país se obtuvo al consultar la página de Damodaran (Damodaran, 2015) $[E(R_m) - r_f]$: 8.84%

β : el beta desapalancado que se usara en el cálculo es el correspondiente a la industria más similar disponible, es decir la de transporte (Damodaran, 2015) β : 1.13

$$E(R_i) = r_f + [E(R_m) - r_f] \times \beta + \text{Prima por riesgo por emprendimiento}$$

$$E(R_i) = 4.03\% + 8.84\% \times 1.13 + 4\% = \mathbf{18.54\%}$$

7.7 Evaluación financiera del proyecto: VAN, TIR, Payback, ROI, Punto de Equilibrio

VAN: La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es de 18,54% y el resultado del VAN obtenido es 325,414.50, al tener un resultado positivo significa que el proyecto crea valor.

TIR: El proyecto es rentable ya que la Tasa Interna de Retorno es 64%, superando a la tasa de descuento utilizada. Este resultado permite demostrar que si la tasa exigida para evaluar el proyecto fuera mayor tendría un rango amplio para que VAN sea mayor o igual a cero.

Payback: De acuerdo al resultado obtenido 2.48, la inversión realizada es totalmente recuperada a mediados del año dos de operación como se puede observar en la tabla inferior.

Tabla 5. Calculo del Payback

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(115,448.52)	(32,537.40)	72,122.22	157,660.89	245,105.03	463,901.53
(115,448.52)	(147,985.91)	(75,863.69)	81,797.20	326,902.23	790,803.76

Fuente: elaboración propia

ROI: El primer año al tener utilidad negativa la inversión no está siendo rentable, pero a partir del año dos la inversión comienza a tener un buen rendimiento ya que se obtienen resultados positivos llegando a 70.16% en el quinto año.

Tabla 6. Resultados del ROI

ROI	-34.95%	85.63%	115.36%	78.67%	70.16%
------------	---------	--------	---------	--------	--------

Fuente: elaboración propia

Punto de equilibrio: Se calculará el Q^* óptimo = $CF/(PVU-CVU)$ para conocer cuántos servicios deben hacerse para alcanzar el punto de equilibrio. MotoGo no alcanza su punto de equilibrio para el año uno pero si al año dos, en el cual debe realizar 45,576.67 servicios y 287,133 dólares de ingresos para poder cubrir sus costos. Ver más detalle en anexo 15.

Tabla 7. Cálculo Punto de Equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	45,000.00	45,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
Ingresos	178,138.81	392,796.07	687,236.00	862,068.84	1,180,086.04
Unidades de venta	29,689.80	62,348.58	101,004.70	113,125.27	176,475.42
Costo Variable Unitario	1.52	0.72	0.89	0.80	0.51
Precio Unitario	6.00	6.30	6.80	7.62	6.69
Costo Fijo	165,676.20	254,238.10	374,999.82	448,232.80	579,387.36
Punto Equilibrio Unidades	36,945.60	45,576.67	63,420.06	65,676.08	93,797.76
Punto Equilibrio USD	221,673.62	287,133.00	431,510.11	500,483.26	627,222.90

Fuente: elaboración propia

7.8 Valor residual

Este cálculo es realizado al final del período de evaluación para determinar el valor que se recibiría al terminar las operaciones de la empresa, se utilizó el método de valor de desecho contable de los activos³ que resulto 45,551 dólares, también se considera la recuperación del capital de trabajo que es 33,098.52 dólares, por ende se obtiene un valor residual total de 78,649.52 dólares.

³ Ver detalle del valor de desecho contable en Anexo 12

7.9 Balance proyectado

Tabla 8. Balance General

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes						
Efectivo	33,098.52	561.12	72,683.35	230,344.24	475,449.27	860,701.28
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	33,098.52	561.12	72,683.35	230,344.24	475,449.27	860,701.28
Activos Fijos						
Maquinaria y Equipo	10,970	9,873.00	8,776.00	18,649.00	16,455.00	14,261.00
Depreciacion acumulada		(1,097.00)	(1,097.00)	(1,097.00)	(2,194.00)	(2,194.00)
Equipos de Oficina	1,220	1,098.00	976.00	854.00	732.00	610.00
Depreciacion acumulada		(122.00)	(122.00)	(122.00)	(122.00)	(122.00)
Equipos tecnologicos	2,300	1,840.00	1,380.00	920.00	460.00	-
Depreciacion acumulada		(460.00)	(460.00)	(460.00)	(460.00)	(460.00)
Mobiliario	1,360	1,224.00	1,088.00	952.00	816.00	680.00
Depreciacion acumulada		(136.00)	(136.00)	(136.00)	(136.00)	(136.00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15,850	14,035	12,220	21,375	18,463	15,551
Otros Activos						
Creacion de app y pagina web	60,000.00	54,000.00	48,000.00	42,000.00	36,000.00	30,000.00
Amortizacion		(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)	(6,000.00)
Gastos de puesta en marcha	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
TOTAL OTROS ACTIVOS	66,500	60,500	54,500	48,500	42,500	36,500
TOTAL DE ACTIVOS	115,448.52	75,096.12	139,403.35	300,219.24	536,412.27	912,752.28
Pasivos	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE PASIVOS	-	-	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital (Aporte de los accionistas)	115,448.52	115,448.52	115,448.52	115,448.52	115,448.52	115,448.52
Utilidades Retenidas			(40,352.40)	23,954.83	184,770.72	420,963.75
Utilidad del Periodo		(40,352.40)	64,307.22	160,815.89	236,193.03	376,340.01
TOTAL PATRIMONIO	115,448.52	75,096.12	139,403.35	300,219.24	536,412.27	912,752.28
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	115,448.52	75,096.12	139,403.35	300,219.24	536,412.27	912,752.28

Fuente: elaboración propia⁴

7.10 Capital de Trabajo

El método que se utilizó para calcular el requerimiento de capital de trabajo es el Déficit Acumulado Máximo donde a través de los flujos de ingresos y egresos proyectados mensuales y anuales se determinó que el monto requerido es 33,098.52 dólares.

Tabla 15. Calculo de Capital de Trabajo

Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	10,915.80	10,915.80	10,915.80	12,007.38	13,208.12	12,043.77	14,452.52	17,343.02	14,613.10	15,469.55	20,110.41	26,143.54
Costos	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)
Gastos	(11,798.22)	(11,366.32)	(12,632.98)	(12,277.95)	(12,383.25)	(12,149.41)	(14,047.67)	(14,412.21)	(12,945.24)	(13,187.82)	(16,642.73)	(21,832.41)
Saldos	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12
Saldo acumulado	(4,632.42)	(8,832.94)	(14,300.12)	(18,320.69)	(21,245.82)	(25,101.46)	(28,446.61)	(29,265.80)	(31,347.93)	(32,816.21)	(33,098.52)	(32,537.40)

Fuente: elaboración propia

⁴ Ver detalle de: Efectivo en caja y Aporte de los accionistas (Anexo 16), Activos (Anexo 4, 5)

En el anexo 17 se puede observar el cálculo del capital de trabajo para los cinco años en estudio.

7.11 Fuentes de financiamiento

El financiamiento del negocio será inicialmente a través del aporte de los accionistas ya que la inversión requerida incluyendo el capital de trabajo será suficiente para hacer frente a los costos y gastos derivados de la operación, este monto asciende a la suma de 115,448.52 dólares, el financiamiento se realizará mediante la emisión de acciones comunes por el total requerido y dependiendo de la participación de cada uno podrán tener opción de participar en la toma de decisiones de la empresa.

Sin embargo de no darse el escenario que se ha proyectado en los primeros cinco años y se requieran más fondos, se optará por la figura de préstamos a corto plazo para financiar la operación, inicialmente se optó por el proyecto sin deuda ya que se consultaron varios bancos y estos expresaron que por ser una empresa nueva la posibilidad de conseguir un crédito era muy difícil, porque como requisito para evaluar la alternativa de financiamiento se debe presentar el balance de al menos dos años, por lo que esta opción quedo para escenarios futuros en donde sí se cuente con los requerimientos y se pueda aprovechar así los beneficios tributarios que la deuda implica.

7.12 Ratios Financieros

Tabla 9. Ratios Financieros

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	74.74%	88.54%	86.90%	89.56%	92.37%
Margen de Utilidad	-22.65%	16.37%	23.40%	27.40%	31.89%
ROA	-11.64%	18.56%	46.40%	68.15%	108.59%
ROE	-11.64%	18.56%	46.40%	68.15%	108.59%
EBITDA	(32,537.40)	93,557.97	222,236.19	323,836.04	510,698.68
Margen de EBITDA	-18.27%	23.82%	32.34%	37.56%	43.28%

Fuente: elaboración propia

Se analizaron los ratios financieros de interés de acuerdo a los datos disponibles y la naturaleza del negocio, se observa que el primer año no se obtienen ganancias sino un déficit, sin embargo a partir del año dos se empieza a observar resultados favorables sostenidos a lo largo del periodo de evaluación. El margen bruto y de utilidad indican que la empresa tiene la capacidad de transformar los ingresos en utilidad, el ROA y

ROE resultan iguales ya que al no poseer deuda los activos equivalen al patrimonio y por ende no se pueden calcular los ratios de endeudamiento, estos resultados indican que se utilizan exitosamente los activos. El EBITDA y su margen aumentan progresivamente lo que significa que existe eficiencia operativa en el negocio por sus ingresos.

Los ratios financieros no pueden ser comparados con la industria ya que para el mercado local la información no está disponible para el público y no hay ninguna empresa de esta naturaleza cotizando en bolsa de valores.

7.13 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizó el método de Montecarlo y el software Oracle Crystal Ball, se define como función objetivo el VAN del negocio y se consideraron 5,000 pruebas para obtener la mayor exactitud posible. Se establecieron tres variables para realizar el análisis, **Demanda, Precio y Costo**.

Para la variable Demanda se realizó el análisis con distribución triangular, con media en el valor dado (2,599) y desviación estándar del 50%, para las variables Costo y Precio se utilizó un factor como media en el valor dado de 1.0 y una desviación estándar de 10% con un análisis de distribución normal.

Los resultados del análisis de sensibilidad pueden detallarse en el anexo 18, con un rango de certeza de 0 a infinito se evidencia que el riesgo del proyecto resulta ser bajo ya que la probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero es de un 98.18% convirtiéndolo en un proyecto que espera una buena rentabilidad.

También se infiere que de las variables analizadas la Demanda es la que mayor impacto tiene en la sensibilidad del VAN, seguida del precio y el de menos impacto el costo (Ver anexo 19). La demanda y el precio se correlacionan de manera positiva con el VAN, es decir este se mueve en la misma dirección cuando estas variables aumentan o disminuyen convirtiéndose en elementos claves para el éxito o fracaso del negocio.

8. Riesgos Críticos

Tabla 10. Riesgos

RIESGO	IMPACTO	PLAN DE MITIGACION
Mala Reputación: Fallas en el servicio prestado que ocasionen malos comentarios de clientes y por ende publicidad negativa	Medio	Constante entrenamiento a los empleados en servicio al cliente. Control y seguimiento de la satisfacción del cliente a través de encuestas enviadas por la base de datos de MotoGo. Recompensa en servicio a clientes insatisfechos.
Demandas Legales por fallas en el servicio	Alto	Recompensa en servicio a clientes insatisfechos.
Mayores costos de los previstos	Alto	Se debe contar con un capital adicional que permita soportar las pérdidas y posible incremento de costos del primer año. Tener un buen plan de control de gastos. Tener buena relación con proveedores y contar con variedad de los mismos para poder obtener el mejor precio.
Fuga de Información (sistema operativo y plataforma tecnológica app y página web)	Medio	Firma de contrato de confidencialidad con todos los empleados de MotoGo. Implementación de sistemas de seguridad que salvaguarden el uso de la plataforma y su contenido, al cual solo tendrán acceso los directivos de la empresa. Mantener un ambiente agradable de trabajo con compensaciones y bonificaciones acordes al mercado.
Demandas Laborales	Medio	Firma de contratos de trabajo en el que se establezcan claramente las condiciones laborales, beneficios, salarios, horarios, días libres etc.
Impacto por crisis económica en el país que desemboque en la disminución de ingresos de las personas y por ende la reducción de gastos en servicios y artículos que no sean de primera necesidad.	Alto	Diversificación del negocio en otros países. Contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos (capital adicional). Buen plan de control y reducción de costos y gastos que permita reducir precios y realizar ofertas a clientes para que hagan uso del servicio. Convenio con proveedores para intercambio de servicios o extensiones en tiempos de pago.
Entrada inesperada de competidores.	Medio	Contar con un plan financiero sólido que permita soportar las bajas de ingresos (capital adicional). Buen plan de control y reducción de costos y gastos que permita reducir precios y realizar ofertas a clientes para que hagan uso del servicio. Esfuerzos de Marketing.
Problema con Proveedores: Baja calidad de los servicios como por ejemplo mantenimiento de motos.	Bajo	Contar con una lista de más de dos proveedores para cada servicio necesitado, de manera que se pueda obtener una respuesta rápida a la hora de cualquier percance. Seguimiento periódico de los servicios brindados por cada proveedor, para poder detectar a tiempo cualquier falla que se esté viendo en el servicio. Análisis exhaustivo para la selección de proveedores basándose en la reputación y tiempo de experiencia en cada campo.
Incertidumbre producto de la industria tecnológica: Debido a los avances tecnológicos, cada vez son más las tareas que pueden realizarse haciendo uso de los mismos.	Medio/Alto	Mantenerse up to date en el mercado para ir evolucionando con el mismo.

Fuente: elaboración propia

9. Propuesta a Inversionista

9.1 Estrategia de Financiamiento

La estrategia de financiamiento será por medio de los recursos entregados por los accionistas los primeros cinco años de operación, en la sección 7.11 se presentan detalles de cómo se cubrirá esta inversión. Se pretende buscar inversionistas con conocimientos o experiencia en el área que puedan aportar además de un apoyo monetario, ideas o estrategias que conozcan puedan funcionar para mejorar la operatividad y por ende rentabilidad.

9.2 Oferta para el inversionista

MotoGo ofrecerá a sus inversionistas la opción de adquirir acciones comunes que reportaran utilidades en caso de haberlas, pero se le sugerirá a los mismos no exigir sus dividendos en los primeros cinco años ya que esos fondos se pretenden usar para re invertir y hacer crecer el negocio, estrategia que a largo plazo será de mayor beneficio para ellos ya que sus ganancias serán mayores.

Se constituirá una Sociedad Anónima, la cual estará compuesta por accionistas comunes, a principios de la operación los accionistas mayoritarios serán los creadores del negocio, quienes invertirán y tendrán 60% de participación, el 40% restante se estructura entre los demás inversionistas.

Tabla 11. Estructura Societaria

Inverisonistas	Participacion	Valor de la inversion
Patricia Boada	30%	34,634.56
Carla Bermudez	30%	34,634.56
Inversionistas X	40%	46,179.41

Fuente: elaboración propia

Se considera que de acuerdo al porcentaje de participación que posea cada inversionista se les permitirá tener voz y voto en la toma de decisiones de la empresa, mediante reuniones de Junta Directiva, pero la dirección de la empresa se mantiene por parte de los creadores del proyecto.

En caso de requerir aumento de capital se realizará una operación societaria mediante la cual se incrementará la cifra del capital social de la empresa. También se toma en

cuenta que acorde al crecimiento de la empresa y los fondos que se requieran, se manejará la opción de nuevos accionistas diluyendo participación de los actuales.

9.3 VAN y TIR para el Inversionista

Como la inversión será financiada en su totalidad con capital propio, el costo del dinero termina siendo el costo de oportunidad del inversionista que no es más que el retorno que el accionista espera recibir para que el negocio le resulte atractivo.

El VAN para el inversionista será de 325,414.50 dólares descontado a una tasa de 18.54%. Si el inversionista decide forzar la tasa exigida para evaluar el proyecto y ver que este le retribuye el riesgo en el que están incurriendo, la TIR de 64% le asegura un amplio rango para subir la tasa de descuento y el proyecto siga teniendo un VAN mayor o igual a cero, siendo el riesgo de la inversión bastante bajo y garantizando la capacidad adquisitiva de su capital.

10. Conclusiones

MotoGo plantea una propuesta de valor que consiste en ofrecerle al cliente un servicio personalizado y exclusivo de mensajería en motos con atención inmediata, segura y confiable que logrará proporcionar una oferta única y diferenciada, la empresa se encuentra ubicada dentro del sector servicios de Panamá atendiendo a un mercado atractivo y en crecimiento dadas las proyecciones de crecimiento económico del país y aumento del uso del internet y el comercio electrónico. La plataforma tecnológica con la que contará MotoGo será clave para el éxito de las operaciones de la empresa y permitirá ofrecer herramientas valorados por los clientes como el rastreo de los paquetes y la accesibilidad al servicio.

El negocio está dirigido a dos segmentos, personas naturales y empresas, los cuales conforman un tamaño de mercado llamativo y con posibilidades de crecimiento dada la diferenciación implementada. MotoGo tendrá una estrategia de operaciones basada en la logística empleada para la búsqueda y entrega de paquetes que permitirá cumplir eficientemente con la rapidez ofrecida, el tener en su mayoría personal bajo la figura de “contrato de cuentas por participación” disminuye los pasivos laborales, estos tendrán un beneficio del 40% de los servicios que realicen.

MotoGo presenta una inversión de 115,448.52 dólares en donde el capital de trabajo requerido es 33,098.52 dólares, esta inversión será financiada inicialmente a través del aporte de los accionistas mediante la emisión de acciones comunes y se verá recuperada a mitad del segundo año del negocio. También se determinó que es un proyecto que genera valor a lo largo de los años ya que al tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo con una tasa de descuento de 18.54% el VAN asegura una ganancia de 325,414.50 dólares.

El proyecto genera una TIR de 64% la cual demuestra que si se exigiera una tasa mayor la empresa podría conservar la capacidad adquisitiva de su capital, a través del análisis de sensibilidad y tomando en consideración las variables Demanda, Precio y Costo se evidenció que en escenarios poco favorecedores hay un 98.18% de posibilidad de que el VAN sea positivo, concluyendo que el riesgo de la inversión es bastante bajo.

Referencias Bibliográficas

Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain Reinaldo; Sapag Puelma, José Manuel (2015), *Preparación y evaluación de proyectos*, Sexta Edición. Chile, Editorial Mc Graw Hill.

Autoridad de Transporte y Tránsito Terrestre (2015). Obtenido de <http://www.transito.gob.pa/>

Contraloría General de la República. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.pa/>

Banco Mundial. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/Paginas/home.aspx>

Centro Nacional de Competitividad. Obtenido de <http://www.cncpanama.org/cnc/>

Damodaran (2014) Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.

Damodaran (2014) Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Fundación Milenio, (2014) La economía de Bolivia en 2014 y las tareas pendientes en 2015. Obtenido de <http://www.economiabolivia.net/2015/02/17/la-economia-de-bolivia-en-2014-y-las-tareas-pendientes-en-2015/>

Uncurepa, (2014) Transporte digno clamor de la ciudadanía, transporte deficiente, una crisis por resolver. Obtenido de <http://www.uncurepa.org/consumers/2014/09/transporte-digno-clamor-de-la-ciudadania/>.

Ganesca, Alberto y Godino, Juan (2013) Plan de negocio para mensajería. Obtenido de <http://www.100plandenegocios.com/plan-de-negocio-para-mensajeria>

García, Celia (2008). Empresa de mensajería: entra en un sector que necesita bajo nivel de inversión. Obtenido de <http://www.segoviaexperience.es/documents/963039/2096996/mensajeria.pdf>

Anónimo (2014) Negocios rentables en panamá. Obtenido de <https://negociosrentablesfx.com/negocios-rentables-en-panama/>

Vera, Miquel (2014). Paquetería, una actividad en movimiento. Obtenido de <http://www.cateconomica.com/Articulo/Paqueteria-una-actividad-en-movimiento>

Anónimo (2015). Informe negocios de mensajería y paquetería. Obtenido de <http://www.franquicia.net/noticias-franquicias/informe-negcios-de-mensajeria-y-paqueteria>

Centro Nacional de Competitividad. Revista Competitividad al día Edición 107 (Julio 2012)

Centro Nacional de Competitividad. Revista Competitividad al día Edición 238 (Octubre 2015)

Barrios López, Andrés (2013). América latina en movimiento. Crecimiento urbano y tráfico vehicular. Obtenido de <http://www.alainet.org/es/active/63738>

Anónimo (2015). Entorno Inteligente. Panamá: tráfico vehicular y calidad de vida. Obtenido de <http://www.entornointeligente.com/articulo/7173675/PANAMA-Trafico-vehicular-y-calidad-de-vida-18102015>

Tasón, Jessica. La Estrella de Panamá. Comercio electrónico en Panamá alcanzará los \$700 millones. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/economia/comercio-electronico-panama-alcanzara-700-millones/23853286>

Tejera, Aet Elisa (2015). La Prensa, Economía. Crece el parque automotor. Obtenido de http://www.prensa.com/economia/Crece-parque-automotor_0_4261823949.html

Paris, Mauricio (2015). E&N. Oportunidad de crecimiento del e-commerce en el Istmo. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/tecnologia/840554-330/oportunidad-de-crecimiento-del-e-commerce-en-el-istmo>

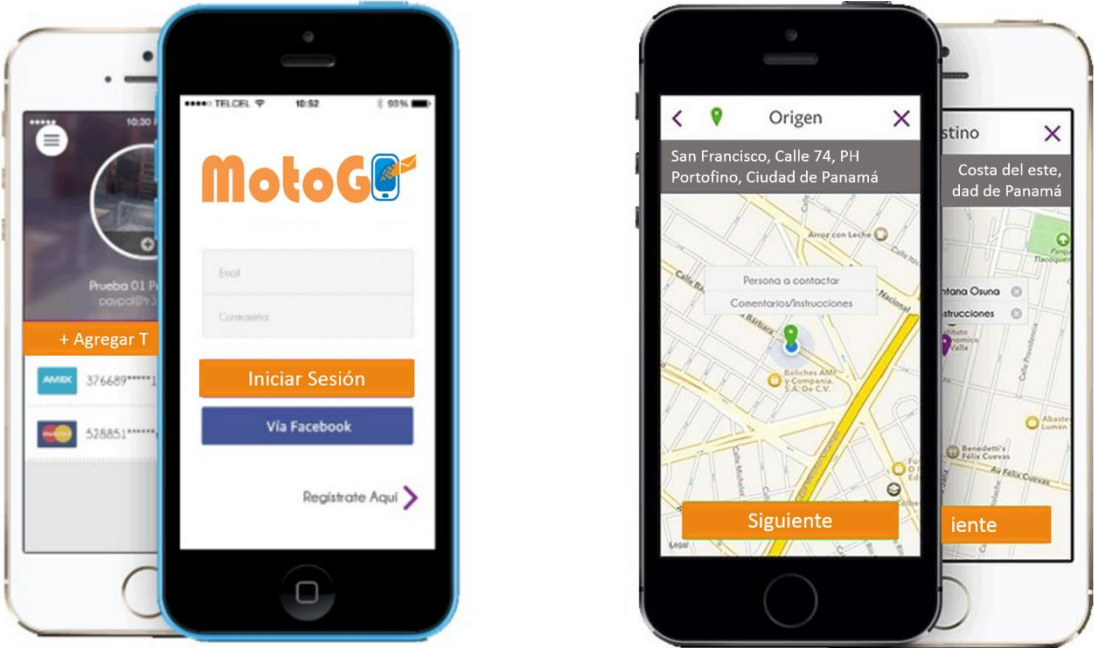
Anónimo (2015). El Siglo. Panamá entre los países de América Latina con más automóviles. Obtenido de <http://elsiglo.com/panama/panama-entre-paises-america-automoviles/23861378>

Ivoy mensajería express (2015) Obtenido de <https://ivoymensajeriaexpress.wordpress.com/tag/mensajeria/>

Moto Boy (2015) Obtenido de <http://www.motoboy.cl/quienes-somos/>

ANEXOS

Anexo 1: Maqueta de App móvil y Página Web



Anexo 2: Modelo de sobres, cajas y etiquetas de MotoGo

	
Remitente	
Nombre	Sobre <input type="checkbox"/>
Identificación	
Dirección	Paquete <input type="checkbox"/>
Teléfono	
Destinatario	
Nombre	Sobre <input type="checkbox"/>
Dirección	
Teléfono	Paquete <input type="checkbox"/>



Anexo 3: Contrato de motorizados

CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACION

Entre, la Empresa MOTOGO S.A. inscrita bajo la Ficha 603214, Documento 1291507, en la Sección Mercantil del Registro Público, debidamente representada en este acto por CARLA BERMUDEZ Y PATRICIA BOADA, venezolanas, mayores de edad, de estado civil solteras, y titulares de los documentos de identidad números E- 8-374593 y E-8-768932, respectivamente, actuando en su condición de Directores de la sociedad, quien para los efectos de este contrato se denominara “LA EMPRESA”, por una parte y por la otra JUAN PÉREZ, de nacionalidad panameña, mayor de edad y, titular del documento de identidad número 8-746983, con domicilio SAN FRANCISCO Ciudad de Panamá. , quien para todos los efectos de este contrato se denominará “EL ASOCIADO”, se ha convenido en lo siguiente:

CONSIDERANDO

- I.- Que “LA EMPRESA” es una compañía legalmente constituida y domiciliada conforme a las leyes de la República de Panamá, que tiene plena capacidad legal para realizar y ejecutar actos de comercio y cuya actividad comercial principal es el servicio de mensajería dentro del Distrito de Panamá
- II.- Que “EL ASOCIADO” es un profesional independiente en el ramo de transporte y mensajería con experiencia y preparación, que se encuentra interesado en aportar sus servicios, conocimientos técnicos y profesionales en dicho ramo.

III.- Que "LA EMPRESA" aporta todos los equipos, herramientas y útiles necesarios para el ejercicio de su profesión.

IV.- Que "LA EMPRESA" aporta: (i) el uso del garage, que es un terreno ubicado EN XXXX (ii) su experiencia en el área administrativa, comercial y de control empresarial y todo lo relativo al conocimiento del ramo de transporte y mensajería; y (iii) su experiencia en el área de cobranza.

En consecuencia, las partes, reconociéndose mutuamente capacidad suficiente para este acto, acuerdan formalizar y suscribir el presente CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACION de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA

OBJETO DEL CONTRATO

1.1.- "LA EMPRESA" conviene con "EL ASOCIADO" en participar conjuntamente en todas las operaciones mercantiles relativas al ramo transporte y mensajería, que sean realizadas por "EL ASOCIADO" como profesional independiente en el sector donde funciona "LA EMPRESA". La base para la distribución de las ganancias entre "LA EMPRESA" y "EL ASOCIADO" es el ingreso neto derivado de las operaciones mercantiles realizadas por "EL ASOCIADO" en el salón de "LA EMPRESA".

SEGUNDA

PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS

2.1.- "EL ASOCIADO" tendrá una participación del cuarenta (40%) de los ingresos producidos por su profesión sobre la base imponible, y "LA EMPRESA" tendrá una participación del sesenta por ciento (60%) de los ingresos sobre la base imponible.

2.2.- "EL ASOCIADO" acepta expresamente que las cantidades que resultan del cálculo y aplicación del porcentaje establecido en la cláusula anterior del presente contrato le serán repartidas dentro de los ocho (8) primeros días siguientes a aquel en que se hayan calculado.

2.3.- "LA EMPRESA" realizará toda la actividad de comercialización, cobranza a los clientes y administración de sus servicios, obligándose por este contrato "EL ASOCIADO" a no intervenir en forma alguna en las fases del proceso económico y administrativo de "LA EMPRESA",

TERCERA

DURACIÓN DEL CONTRATO Y CAUSALES DE TERMINACIÓN

3.1.- El presente contrato tendrá una duración de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de la firma del presente instrumento, entendiéndose que será prorrogado automáticamente por lapsos iguales y sucesivos, si ninguna de las partes diere su aviso de forma escrita a la otra su voluntad de poner fin al mismo, con por lo menos treinta (30) días continuos de antelación al vencimiento del mismo o de sus prórrogas sucesivas.

3.2.- Cualquiera de las partes tendrá derecho a resolver el presente contrato inmediata y unilateralmente, de pleno derecho y sin juicio, sin necesidad de pronunciamiento judicial ni de la notificación previa de treinta (30) días continuos referida en la cláusula "3.1." del presente contrato, por las siguientes causas:

A) El incumplimiento o retraso en el cumplimiento por la otra parte de cualquiera de las cláusulas del presente contrato.

B) Las faltas graves a la moral y a las buenas costumbres por la otra parte.

3.3.- En caso que alguna de las partes se retire de la asociación en participación y ésta no haya notificado por escrito su deseo a la otra parte, se considerará resuelto de pleno derecho el CONTRATO DE CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, por el transcurso de siete días (7) contados a partir de la fecha del retiro de la asociación en participación. En todo caso, las partes omitirán la notificación sólo en el caso fortuito o de fuerza mayor, o en que sobrevenga una disolución, liquidación, extinción o quiebra.

3.4.- En caso de terminación del presente contrato, cualquiera que sea su causa, "EL ASOCIADO" devolverá a "LA EMPRESA" dentro de los cinco (5) días continuos siguientes a la terminación del contrato todos los equipos, motos, papelería, uniformes, documentación, e información en general que se relacione con "LA EMPRESA" y con la MARCA MOTOGO® en virtud del presente contrato, debidamente inventariados.

CUARTA

RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES

4.1.- Es entendido que "EL ASOCIADO" no es responsable ni conjunta, ni solidariamente, ni aun individualmente del pasivo que haya contraído "LA EMPRESA", del mismo modo, "LA EMPRESA" no será responsable de las deudas personales adquiridas por "EL ASOCIADO".

QUINTA

DEBERES DE LAS PARTES

A) De "LA EMPRESA":

5.1.- "LA EMPRESA" se encargará de desarrollar las debidas gestiones de cobranza a los clientes, administración y contabilidad del negocio, contribuyendo en proporción a su porcentaje al pago de los impuestos municipales de industria y comercio, y a los gastos de administración del negocio que ésta lleva.

5.2.- "LA EMPRESA" dotará a "EL ASOCIADO", como anteriormente se ha establecido, de un espacio físico en el garage, así como los equipos necesarios para que pueda desenvolverse cómodamente para el desarrollo de los servicios que preste a los clientes, cumpliendo siempre con las normas de higiene y estándares de limpieza del negocio.

5.3.- "LA EMPRESA" desarrollará y participará en estrategias publicitarias y promoción para fomentar en el mercado el posicionamiento del salón, con la cual "EL ASOCIADO" se beneficia.

B) De "EL ASOCIADO":

5.1.- "EL ASOCIADO" desarrollará todos los servicios en el ramo de transporte y mensajería y aportará sus conocimientos técnicos y profesionales en dicho ramo.

5.2.- "EL ASOCIADO" no intervendrá en la dirección y manejo de las operaciones de "LA EMPRESA".

5.3.- "EL ASOCIADO" se abstendrá de comprometer los bienes, inventarios y demás activos de "LA EMPRESA" que se destinen a las operaciones comerciales.

5.4.- “EL ASOCIADO” se abstendrá de representar u obligar a “LA EMPRESA”, bajo cualquier título, utilizar su razón social y las marcas comerciales, propiedad de “LA EMPRESA”.

5.5.- “EL ASOCIADO” actuará con la mayor diligencia posible en el cumplimiento del ejercicio de su profesión, respondiendo de cualquier daño que le ocasione a “LA EMPRESA” o a los clientes por acción u omisión, guardando confidencialidad sobre todos los hechos que llegue a conocer de la asociación en participación con “LA EMPRESA”, asumiendo directamente cualquier responsabilidad por un perjuicio que “LA EMPRESA” sufre o los clientes, por el incumplimiento del deber de la confidencialidad.

5.6.- “EL ASOCIADO” respetará y utilizará en el horario de trabajo los patrones de vestuario determinados por “LA EMPRESA” para toda la organización como imagen corporativa de la misma.

5.7.- “EL ASOCIADO” no podrá unilateralmente y bajo ninguna circunstancia hacer descuentos, rebajas, exonerar o incrementar las tarifas estipuladas de mutuo acuerdo con “LA EMPRESA” a los clientes que “EL ASOCIADO” preste sus servicios.

5.10.- “EL ASOCIADO” no podrá bajo ninguna circunstancia brindar los servicios de “LA EMPRESA” de manera independiente en el horario de trabajo ni con los equipos, moto, uniforme, papelería, entre otros proporcionados por “LA EMPRESA”

SEXTA

DERECHOS DE LAS PARTES

A) De “LA EMPRESA”:

6.1.- “LA EMPRESA” tiene la coordinación y el manejo de las operaciones que se desarrollan.

6.2.- “LA EMPRESA” administrará los bienes, inventarios y demás activos destinados al desarrollo de las operaciones comerciales, que sean de su propiedad.

6.3.- “LA EMPRESA” invertirá en estrategias de mercadeo, promoción y publicidad, cuando así lo considere necesario para garantizar y mantener la calidad y el buen servicio.

B) De “EL ASOCIADO”:

6.1.- “EL ASOCIADO” tiene derecho a recibir las cantidades de dinero que le correspondan por el porcentaje de participación de acuerdo a los servicios brindados.

6.2.- “EL ASOCIADO” dispondrá de un espacio físico en el garage, para que pueda desenvolverse cómodamente en el desarrollo de los servicios que lleve a cabo, cumpliendo siempre con las normas de higiene y estándares de limpieza, el cual debe mantenerse en las mismas perfectas condiciones en que lo ha recibido.

SEPTIMA

CONTABILIDAD

7.1.- Los libros y registros contables serán llevados por separados, es decir, cada una de las partes llevará su propia contabilidad, a fin de que éstas puedan presentar sus declaraciones anuales de impuesto sobre la renta y declaración mensual del impuesto al valor agregado (I.T.B.M.S.), realizar las retenciones correspondientes y demás obligaciones de carácter tributario, atendiendo a los principios de contabilidad generalmente aceptados en la República de Panamá.

OCTAVA

LEGISLACION

8.1.- Las partes declaran conocer y aceptar que el presente contrato se somete a la legislación y reglamentación mercantil, y en este sentido, se comprometen a cumplir con toda rigidez a las regulaciones impuestas por la Ley. Las partes deberán dar estricto cumplimiento a todas las leyes involucradas en la actividad a la cual se dedican, así mismo, a las leyes y normativas tributarias, bien sean nacionales, estatales o municipales, debiendo ser puntual y correcta en el pago de los impuestos, tasas y contribuciones. En general, este contrato se registrará y será interpretado de conformidad con las Leyes de la República de Panamá.

NOVENA

CESION DEL CONTRATO

9.1.- "EL ASOCIADO" no podrá bajo ningún caso sustituir el presente contrato ni delegar total ni parcialmente las obligaciones que aquí asuma, ya que éste se otorga intuitu personae, es decir, atendiendo a las condiciones y características propias de su persona, y por lo tanto, se considera personalísimo. En consecuencia, "EL ASOCIADO" no podrá ceder, enajenar, traspasar, gravar o disponer bajo ninguna fórmula legal o convencional, total o parcialmente, alguno de los derechos, obligaciones y demás condiciones establecidas en este contrato o que se deriven del mismo, sin la autorización previa y por escrito de "LA EMPRESA", y en caso de efectuarse de alguna manera las operaciones descritas u otras, sin el consentimiento de ésta, la operación se considerará nula y este contrato resuelto de pleno derecho, quedando a salvo las acciones que pudiera ejecutar "LA EMPRESA".

DÉCIMA

USO DE LAS MARCAS

10.1.- Es expresamente entendido que el otorgamiento de este documento no confiere ni otorga a "EL ASOCIADO" derecho al uso de la MARCA MOTOGO® fuera de su sector de trabajo, en virtud de lo cual, "EL ASOCIADO" reconoce formalmente que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre cualquier texto o medio de comunicación donde aparezcan las MARCAS y demás signos distintivos son propiedad de "LA EMPRESA".

10.2.- "EL ASOCIADO" no usará la MARCA para contratar alguna obligación en nombre de "LA EMPRESA", ni como parte de su denominación o razón social.

10.3.- "EL ASOCIADO" no deberá, por sí solo o a través de, a favor de o conjuntamente con cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, solicitar o registrar la propiedad de la MARCA en cualquier parte del mundo.

10.4.- "EL ASOCIADO" utilizará la MARCA con la diligencia de un buen padre de familia, por lo que se obliga a no realizar ningún tipo de actividad que en forma alguna pudiere llegar a ocasionar el desprestigio o menoscabo de la misma.

10.5.- "EL ASOCIADO" se abstendrá de solicitar ante la Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial (DIGERPI), modificaciones a la MARCA, en virtud de lo cual, "LA EMPRESA" reconoce formalmente los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre ésta.

10.6.- "LA EMPRESA" en cualquier momento podrá desarrollar nuevas MARCAS, las cuales utilizará "EL ASOCIADO", siempre y cuando se encuentren asociadas en pro del buen desarrollado del negocio.

DECIMA PRIMERA

CONFIDENCIALIDAD

11.1.- "EL ASOCIADO" se obliga a no revelar, divulgar o facilitar bajo cualquier forma a ninguna persona natural o jurídica, sea pública o privada, y a no utilizar para su propio beneficio o para beneficio de cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, toda la información relacionada con el ejercicio de sus funciones, así como las políticas o cualquier otra información vinculada con las funciones, actividades o emprendimientos de "LA EMPRESA".

11.2.- "LA EMPRESA" se reserva todos los derechos de propiedad intelectual y los derechos de propiedad de todos los conocimientos desarrollados en el negocio que pertenecen a la misma. La titularidad de la propiedad intelectual abarca planos, sistemas, procedimientos, metodologías, cursos, informes, proyecciones, dibujos o cualquier otra actividad desarrollada en "LA EMPRESA" o por contratación de ésta.

11.3.- "EL ASOCIADO" asume la confidencialidad de la información de "LA EMPRESA" durante el tiempo que dure este contrato y por los cinco (5) siguientes años, contados a partir de la extinción del contrato suscrito entre las partes.

11.4.- "EL ASOCIADO" entiende que cualquier violación o incumplimiento de la obligación de confidencialidad, así como la falsedad de la información que pudiere brindar a terceros, se considera una falta grave, siendo facultad de "LA EMPRESA" formular la denuncia del caso y dar por terminado el presente contrato.

DECIMA SEGUNDA

DOMICILIO

12.1.- Las partes eligen como domicilio especial, único y excluyente de cualquier otro, a la Ciudad de Panamá, a la Jurisdicción de cuyos Tribunales ambas partes se someten expresamente. Quedando sin efecto cualquier otro contrato firmado con anterioridad a este.

Panamá, de junio del 2016

EL ASOCIADO:

JUAN PEREZ

8-746983

PATRICIA BOADA
DIRECTOR MOTOGO

CARLA BERMUDEZ
DIRECTOR MOTOGO

Anexo 4: Inversión en activos fijos

Activos fijos inicial

Activos fijos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Maquinaria y Equipo			10,970
Moto	10	1067	10,670
Caja de almacenamiento de paquetes Motos	10	30	300
Equipos de Oficina			1,220
Aire acondicionado	2	280	560
Impresora Fiscal	1	600	600
Telefono	3	20	60
Equipos Tecnologicos			2,300
Computadora	4	550	2,200
Impresora	1	100	100
Mobiliario			1,360
Escritorio	4	60	240
Silla de escritorio	8	40	320
Señalizaciones externas e internas	2	250	500
Juego de comedor	2	150	300
TOTAL			15,850

Activos fijos Año 3

Activos fijos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Maquinaria y Equipo			
Moto	10	1067	10,670
Caja de almacenamiento de paquetes Motos	10	30	300
TOTAL			10,970

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Inversión en activos intangibles

Activos intangibles	\$
Creacion de app, pagina web y sistema de rastreo	60,000.00

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Gastos de puesta en marcha

Item	\$
Adecuacion del local	800
Uniformes	200
2 meses de alquiler	3000
Gastos de constitucion	2000
Diseno de imagen y marca	500
TOTAL	6,500

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Costos Estimados

Costos directos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasolina	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Seguro	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Mantenimiento de motos	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Caja chica	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Papeleria	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Total costos	45,000	45,000	90,000	90,000	90,000

Fuente: elaboración propia

Anexo 8: Gastos de Marketing

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	3%	3%	5%	7%	12%
Gastos de marketing	8,445.68	8,699.05	9,134.00	9,773.38	10,946.19
TOTAL	46,998.31				

Fuente: elaboración propia (Ver Tabla 6 para detalle del presupuesto de Marketing para el primer año. Para los años posteriores se calculó en base a la participación de mercado estimada de acuerdo a la tabla de supuestos)

Anexo 9: Gastos de Personal

Posicion/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	19,500.00	20,338.50	21,213.06	22,125.22	23,076.60
Operador AM	7,150.00	7,457.45	7,778.12	8,112.58	8,461.42
Operador PM	10,725.00	11,186.18	11,667.18	12,168.87	12,692.13
Contador	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Motorizados	71,255.52	157,118.43	274,894.40	344,827.54	472,034.41
Coordinador IT	19,500.00	20,338.50	21,213.06	22,125.22	23,076.60
TOTAL	134,130.52	222,439.05	342,765.81	415,359.42	545,341.17

Fuente: elaboración propia

Anexo 10: Gastos de Alquiler

Descripcion	Mensualidad	\$ Anual
Alquiler	1,500	18,000

Fuente: elaboración propia

Anexo 11: Gastos de Servicios Básicos

Servicios basicos	\$
Luz	300
Agua	25
Gas	20
Internet y Telefono	80
Total mensual	425
Total anual	5,100

Fuente: elaboración propia

Anexo 12: Depreciación y Amortización

VD contable Activos Fijos	\$	Depreciacion	Depreciacion anual	Depreciacion mensual	VD Contable
Maquinaria y Equipo	10,970.00	10	1,097.00	91.42	5,485.00
Equipos de Oficina	1,220.00	10	122.00	10.17	610.00
Equipos Tecnologicos	2,300.00	5	460.00	38.33	-
Mobiliario	1,360.00	10	136.00	11.33	680.00
TOTAL	15,850.00		1,815.00	151.25	6,775.00

VD contable Activos Fijos	\$	Depreciacion	Depreciacion anual	Depreciacion mensual	VD Contable
Maquinaria y Equipo	10,970.00	10	1,097.00	91.42	8,776.00

Activos intangibles	\$	Amortizacion	Amortizacion anual	Amortizacion mensual	VD Contable
Creacion de app, pagina web y sistema de rastreo	60,000.00	10	6,000.00	500.00	30,000.00

Fuente: elaboración propia

Anexo 13: Estado de Resultados mensual Año 1

ESTADO DE RESULTADOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Estimados	10,915.80	10,915.80	10,915.80	12,007.38	13,208.12	12,043.77	14,452.52	17,343.02	14,613.10	15,469.55	20,110.41	26,143.54
Costos Estimados	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)
Utilidad Bruta	7,165.80	7,165.80	7,165.80	8,257.38	9,458.12	8,293.77	10,702.52	13,593.02	10,863.10	11,719.55	16,360.41	22,393.54
Gastos de Marketing	(631.90)	(200.00)	(1,466.66)	(675.00)	(300.00)	(531.90)	(1,466.66)	(675.00)	(300.00)	(200.00)	(1,798.56)	(200.00)
Gastos de Personal	(9,241.32)	(9,241.32)	(9,241.32)	(9,677.95)	(10,158.25)	(9,692.51)	(10,656.01)	(11,812.21)	(10,720.24)	(11,062.82)	(12,919.17)	(19,707.41)
Gastos de Alquiler	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)	(1,500.00)
Gastos de Servicios Basicos	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)	(425.00)
Utilidad Operacional	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12
Depreciacion	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)
Amortizacion	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)
Utilidad antes de impuesto	(5,283.67)	(4,851.77)	(6,118.43)	(4,671.82)	(3,576.38)	(4,506.89)	(3,996.40)	(1,470.44)	(2,733.39)	(2,119.52)	(933.56)	(90.13)
Impuestos (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	(5,283.67)	(4,851.77)	(6,118.43)	(4,671.82)	(3,576.38)	(4,506.89)	(3,996.40)	(1,470.44)	(2,733.39)	(2,119.52)	(933.56)	(90.13)

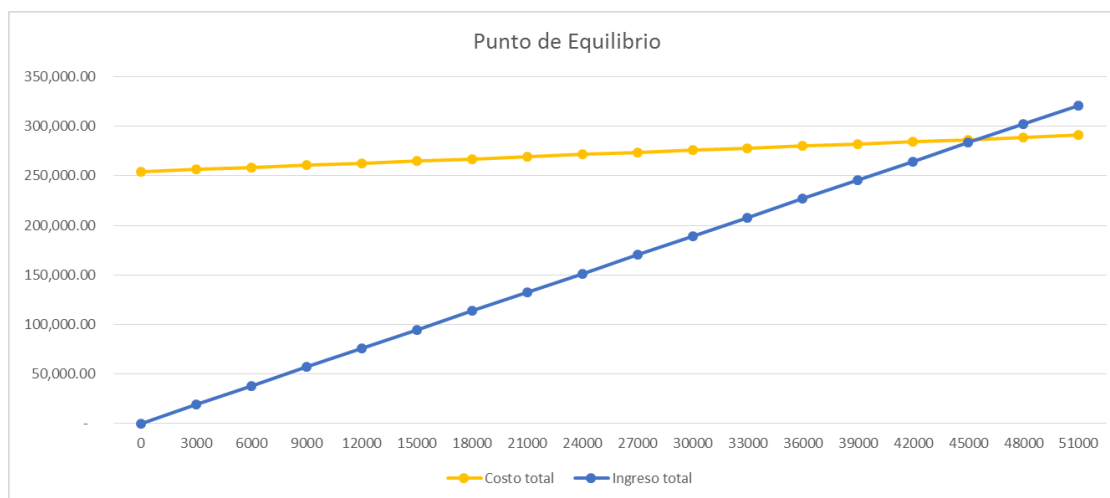
Fuente: elaboración propia

Anexo 14: Flujo de Caja mensual Año 1

FLUJO DE CAJA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos Estimados	10,915.80	10,915.80	10,915.80	12,007.38	13,208.12	12,043.77	14,452.52	17,343.02	14,613.10	15,469.55	20,110.41	26,143.54
Costos Estimados	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)	(3,750.00)
Margen de Contribucion	7,165.80	7,165.80	7,165.80	8,257.38	9,458.12	8,293.77	10,702.52	13,593.02	10,863.10	11,719.55	16,360.41	22,393.54
Gastos Administrativos	(11,798.22)	(11,366.32)	(12,632.98)	(12,277.95)	(12,383.25)	(12,149.41)	(14,047.67)	(14,412.21)	(12,945.24)	(13,187.82)	(16,642.73)	(21,832.41)
EBITDA	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12
Depreciacion	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)	(151.25)
Amortizacion	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)
EBIT	(5,283.67)	(4,851.77)	(6,118.43)	(4,671.82)	(3,576.38)	(4,506.89)	(3,996.40)	(1,470.44)	(2,733.39)	(2,119.52)	(933.56)	(90.13)
Impuestos (25%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado despues de impuestos	(5,283.67)	(4,851.77)	(6,118.43)	(4,671.82)	(3,576.38)	(4,506.89)	(3,996.40)	(1,470.44)	(2,733.39)	(2,119.52)	(933.56)	(90.13)
Depreciacion	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25	151.25
Amortizacion	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
NOPAT	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12
CAPEX												
Gastos de puesta en marcha												
Flujo Bruto	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12
Capital de trabajo												
Valor de desecho												
Flujo Neto	(4,632.42)	(4,200.52)	(5,467.18)	(4,020.57)	(2,925.13)	(3,855.64)	(3,345.15)	(819.19)	(2,082.14)	(1,468.27)	(282.31)	561.12

Fuente: elaboración propia

Anexo 15: Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

Anexo 16: Efectivo en caja

Efectivo en Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de inversion						
CAPEX, Gastos de puesta en marcha	(82,350.00)					
Actividades de Financiamiento						
Apoorte de los accionistas	115,448.52					
Flujo neto de Efectivo	33,098.52	(32,537.40)	72,122.22	157,660.89	245,105.03	385,252.01
Saldo Anterior	-	33,098.52	561.12	72,683.35	230,344.24	475,449.27
Total	33,098.52	561.12	72,683.35	230,344.24	475,449.27	860,701.28

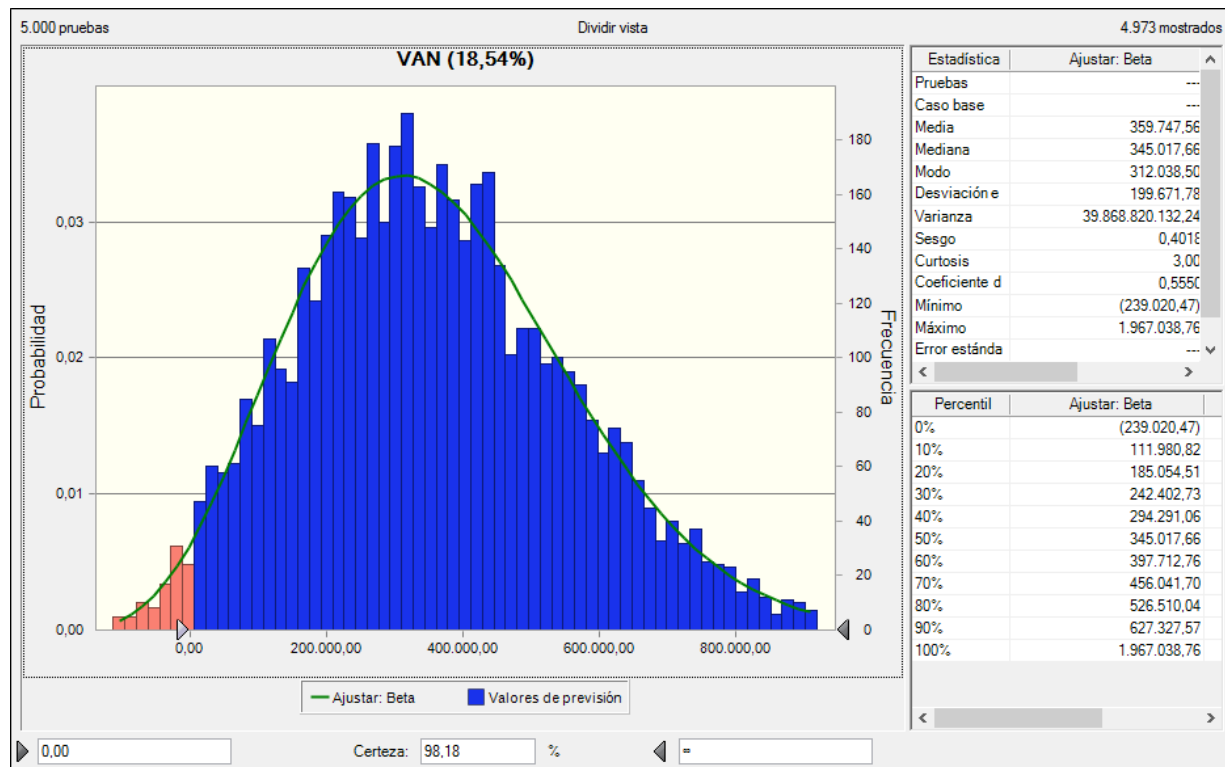
Fuente: elaboración propia

Anexo 17: Calculo de capital de trabajo anual

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	178,138.81	392,796.07	687,236.00	862,068.84	1,180,086.04
Costos	(45,000.00)	(45,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)	(90,000.00)
Gastos	(165,676.20)	(254,238.10)	(374,999.82)	(448,232.80)	(579,387.36)
Saldos	(32,537.40)	93,557.97	222,236.19	323,836.04	510,698.68
Saldo acumulado	(32,537.40)	61,020.57	283,256.76	607,092.80	1,117,791.48

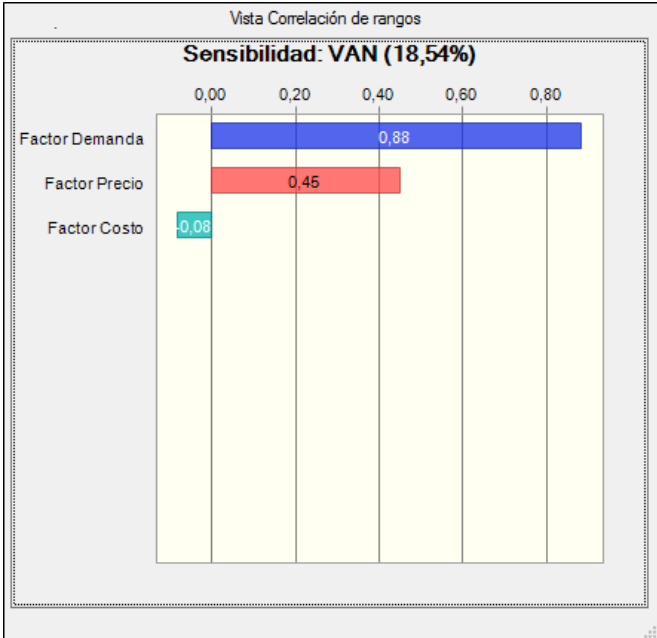
Fuente: elaboración propia

Anexo 18: Resultado Análisis de Sensibilidad



Fuente: elaboración propia

Anexo 19: Correlación de rangos de los factores



Fuente: elaboración propia